



TITLE:

権威の理論の要点ーバーナードの  
権威の理論を手がかりに一

AUTHOR(S):

磯村, 和人

---

CITATION:

磯村, 和人. 権威の理論の要点ーバーナードの権威の理論を手がかりに一. 経済論叢 1993, 152(3): 92-107

ISSUE DATE:

1993-09

URL:

<https://doi.org/10.14989/44905>

RIGHT:

# 經濟論叢

第152卷 第3号

飯野春樹教授記念號

---

献 辞	浅 沼 萬 里	
男女の3Lの充実と日本の経営	赤 岡 功	1
バーナードの文明論	村 田 晴 夫	19
意味と生命システム	庭 本 佳 和	34
企業の目的は何か	西 岡 健 夫	57
合意と目的	田 中 求 之	76
権威の理論の要点	磯 村 和 人	92
組織におけるインテリジェンス	日 置 弘一郎	108
医療・福祉におけるサービス技術	田 尾 雅 夫	126

飯野春樹 教授 略歴・著作目録

---

平成5年9月

京 都 大 学 經 濟 學 會

## 権威の理論の要点

——バーナードの権威の理論を手がかりに——

磯 村 和 人

### I は じ め に

権威の理論は、最近取り上げられることが少ないテーマとなっている。しかし、権威は、それを維持できなければ、組織自体の存続に失敗するという重大な問題である。バーナードは、「着手された組織は、権威を維持できないがために失敗する、つまり、有効的となるために十分な個人的な努力の貢献を確保できず、あるいは能率的な条件でそれらの貢献を引きつけることができない」<sup>1)</sup>と述べている。バーナードは、組織が短命であることを強調している<sup>2)</sup>。一方で権威の理論を扱った第12章では、「権威に関連して一般的に観察されるもっとも重要な事実、個々別々の特定の事例において、いかに権威が効果がないかということである」(161, 169ページ)と述べ、権威が、組織同様、いかに維持するのが難しいかを強調している。そこで、本稿では、組織の存続において重要な役割を果たす権威とは何かをあらためて問い直していく。

本稿では、次に述べる二点に留意しながら、議論を進めていく。まず、議論の出発点として、バーナードの権威の理論を取り上げる。バーナードによって、命令受容の重要性が指摘されたが、なぜ先に述べたような維持されにくい権威が保たれ、命令が簡単に受容されるかについてはあまり言及されていないよう

1) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 165, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳「経営者の役割」, 昭和31年, 172ページ。本書の引用部分は、引用者によって文意やコンテキストを明確にするために邦訳書の訳文に手を加えてある。以下、本書にかんしては引用ページを本文中に原文、邦訳の順に表記する。

2) *Ibid.*, p. 5, 邦訳, 5ページを参照。

に思われる。これに関連していえば、無関心圏が存在しなければ、組織の存続が難しくなるのはよくわかるが、なぜ無関心圏が発生するのかは、依然として解明できていない<sup>3)</sup>。つまり、命令はなぜ受容されてしまうのかが、まず一点目である。

次に、権威は、権威以外のものと混同されやすい。例えば、権威と権力は、これまでいつも対にして考えられてきた。もちろん、この場合の権力というのは、人がいうことをきかなかった場合に、強制的にあるいは誘導的に人にいうことをきかせるという意味で、素朴な権力のことをいう。しかし、権威とこの素朴な権力は扱われる領域がまったく別で、権威が機能しているところでは権力は必要なく、権威が機能しないところで権力は必要になるのではないかと思われる。これをいいかえれば、命令が簡単に受容される状況は、権力は必要なく、命令の受容が難しい状況では、権力が必要になる。また、権威は、権力との混同以外にも、派生的な権威と同一視される場合もある。したがって、権威以外のものを選び分けて、権威そのものに接近するというのが、二点目である。以上の二点に留意しつつ、権威とは何かという問題を考えていく。まずは、バーナードの権威の理論から出発することにしよう。

## II バーナードの権威の理論

バーナードの権威の理論にかんしては、すでに十分紹介されているが<sup>4)</sup>、再度検討してみよう。まず、権威の定義からみてみる。バーナードは、「権威は、公式組織におけるコミュニケーション（命令）の性格であり、その性格によって、組織の貢献者あるいは構成員が、自己の貢献する行為を支配するものとして、すなわち、組織にかんしてその人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして、コミュニケーションを受容する」

3) 田中求之、権威とフィクション、「福井県立大学論集」第2号、平成5年6月の第4節を参照。ここでは、無関心圏の成立を個人の目的の受容から説明している。

4) 飯野春樹、主著への自己批判と責任優先説、「バーナード研究」、昭和53年および飯野春樹、バーナードの責任と権威の理論、「バーナード組織論研究」、平成4年を参照。

(163, 170ページ)と権威を定義している。そして、権威には二つの側面があり、一つは、「主観的、人格的なものであり、コミュニケーションを権威あるものとして受容する」(163, 170ページ)側面と、もう一つは、「客観的な側面—コミュニケーションにおける性格、その性格によってコミュニケーションは受容される」(163, 171ページ)である。二つの側面があるので、まず主観的な面からみていこう。

主観的な側面については、「もし命令的なコミュニケーションが受令者によって受け入れられるならば、その人に対するそのコミュニケーションの権威が確認あるいは確定される。それは行為の基礎として認められる。かかるコミュニケーションの不服従は、彼に対するコミュニケーションの権威の否定である。それゆえこの定義では、一つの命令が権威をもつかどうかの意思決定は受令者の側にあり、『権威者』すなわち発令者の側にあるのではない」(163, 171ページ)と述べている。つまり、権威は、命令を受けた側がその命令を受け入れることによって、発生する。命令が受け入れられなければ、権威は存在しない。

そして、命令の受容がえられず、権威が失敗する原因は、「十分な人数の個人が、必要な命令の受容に伴う負担を、自己の利害に反する利益均衡の変更とみて、必要欠くべからざる貢献を撤回し、あるいは差し控える」(165, 172ページ)ためであるという。つまり、命令が受容されるかどうかは、組織への貢献意欲に関係しており、個人が一人でやる行為と比較して、組織が利益をもたらすかどうか、利益があるならば、他の組織と比較して、いま関係している組織のほうが多く利益をもたらすかどうかの決定の場になっているというのである。

個人の組織への貢献意欲が、命令という組織による調整を受け入れるかどうかを決める。この点については、飯野教授は、「権限の源泉は協働自体のなかに存在するといえるだろう」<sup>5)</sup>と述べている。そのいわんとするところは、「協

5) 飯野春樹の前掲書、平成4年、57ページ。

働は、個々人単独には達成しえないことを達成するために形成される。協働の成果を得るには、各人の活動が全体として調整されなければならない。個人単独の場合と比較して、協働からの利益を期待する各人は、組織における調整力をあらかじめ承認（委任）する……（中略）……。それゆえに公式組織には公式的権限が存在し、上位者は調整のために命令を発することができる」<sup>6)</sup> ということである。

権威は、命令が受容されて始めて発生すると考えると、命令が受容されやすい状態を組織がもっていなければ、組織の存続は難しくなる。そこで、命令の受容の条件として、(1)命令が理解できること、(2)命令が組織目的と矛盾しないと信じること、(3)命令が個人的利害と両立すると信じること、(4)受令者が命令を精神的にも、肉体的にも実行できること、以上の四点をあげている。

さらに、持続的な協働の確保を可能とする条件として、(a)上の四条件をみたす服従可能な命令しか発せられない、(b)組織と関係したときから、すでに予想されていた範囲内にある問題なく受け入れられる命令があり、そういう命令が無関心圏内にあるという。そこでは、命令を意識的に反問することなく受容する、(c)最低限無関心圏内にある命令が受容されなければ、組織の活動に支障をきたし、各個人は組織からの利益を得られなくなるので、各個人が無関心圏にある権威を維持しようとする、の三点をあげている。

(c)は、主として、非公式組織の働きによって維持され、組織を最低限のところで維持しなければならないという感覚を各個人がもつことであり、それが共通感であるという。そして、この共通感を形式的に述べたものが、上位権威というフィクションであるとバーナードはいう。それは、「権威は上から下へ下降し、一般的なものから特殊なものにいたる」(170, 178ページ) というフィクションであり、「上位者からの命令を受け入れやすくするような予想を個人間に確立し、人格的屈従感を招くこともなく、また同僚との人格的、個人的地位を失うこともなく、こういう命令に黙従することを可能にするにすぎな

---

6) 前掲書、56ページ。

いものである」(170, 178ページ)。

上位権威というフィクションは、先に述べた(a), (b), (c)の三つの条件が守られているという限りで、機能するものであり、逆にいえば、三つの条件のうち一つでも充たされていないならば、崩れてしまうものである。つまりは、上位者が、何か錯覚して組織の活動に関係ないことを部下に命令したり、実行不能の命令を出したりせず、組織が問題なく運営されているときには、この上位権威というフィクションが機能する。また、このフィクションは、組織的決定をする責任を個人が逃れ、上方に委譲することからも必要であり、さらに、個人が本当の自己の利益を守らず、恣意的に権威を否定すれば、それは組織への攻撃であるという見方を生み出す。いいかえれば、このフィクションが機能していれば、組織から出される命令が、常軌を逸したものではなく、正当なものであるわけだから、それに従わないのは、組織に関係しつつ、組織を妨害するというもっとも許しがたい行為であると個人に教えることにもなる。

次は、権威の客観的側面に移ろう。これは、先に公式組織におけるコミュニケーションの性格といった側面である。命令が出され、伝えられていく側面である。

ここで、まず重要なのは、命令それ自身に権威があることであり、コミュニケーションの出所が明白でなければならない。いいかえれば、「権威は、いつも明確に組織化されたシステムの内部にあるなにかと関連しており」(172, 181ページ)、「コミュニケーションは、組織の努力あるいは行為でなければ権威をもたない」(172, 181ページ)のであるから、コミュニケーションを行なうときは、組織におけるコミュニケーションが公的であることがわかるように、時間、場所、服装、儀式、認証、などによって明白化しなければならない。また、それゆえ、コミュニケーションは、組織の貢献者あるいは構成員にのみ送られ、組織に関係のない人々に送られても受け入れられないし、意味ももたないのである。

組織に関係のある公的な命令が出されるとして、次に問題になるのは、「コ

コミュニケーションの内容が活動の基礎として信頼しうるものであるかどうか<sup>7)</sup>である。「もし上位の職位から送られるコミュニケーションが、その職位にふさわしいすぐれた視野と展望とにうまく一致していれば、人々はこれらのコミュニケーションに権威を認める」(173, 182ページ)。出された命令が、職位にかなったものであれば権威をもつ、これは職位の権威である。この場合は、個人の能力はあまり云々されないが、すぐれた能力をもつことで適切な命令を出すことができる。これは、リーダーシップの権威である。これが、職位の権威に組み合わされる場合もある。

しかし、いずれにしろ、「客観的な権威は、その職位あるいはリーダーが適切な情報を受け続けている場合にのみ維持される」(174, 182ページ)。リーダーとなる人は、責任のある職位を受け入れ、意思決定を行なう場合には組織人格に支配されていなければ、客観的な権威が彼らに与えられることはないのである。このように、権威の客観的な側面は、命令と命令を出す人に権威を与える側面である。そのためには、命令は組織にかかわる公的なものでなければならないし、命令を出す人は、組織における責任職位を受け入れ、組織人格によって支配されていなければならないのである。このことが達成されていけば、コミュニケーションのシステムは、上位権威というフィクションを維持することができる。

以上が、バーナードの権威の理論の概要である。簡単に全体を振り返っておくと、権威には、二つの側面があり、個人が命令を受容する側面とコミュニケーションの性格にかかわる側面である。命令が受容されなければ、権威はもちえない。命令を受容するかどうかは、組織に貢献するかどうかを決める場面でもある。また、受容を促進するための条件がいくつかあり、それがクリアされれば命令はかなり自動的に受け入れられるようになる。無関心圏が存在し、上位権威というフィクションが機能している場合がそうである。もう一つの側面

7) C. I. Barnard, *Organization and Management*, 1948, p. 225, 飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳「組織と管理」, 平成2年, 226-227ページ。



は、命令を伝えていく側面で、そこにかかわるのは、公的な命令と職位を受け入れた個人である。

### Ⅲ 権威とは何か？

第Ⅱ節においては、議論の出発点として、バーナードの権威の理論の概要をみてきた。本節では、次に、権威とは何かという問題について考察していく<sup>8)</sup>。

この問題を考察していくにあたっては、どこに権威はあるのかという形で考えてみる。バーナードの権威の定義をみるかぎり、権威とは、発せられた命令が受容されることであるから、発令者と受令者との相互行為である<sup>9)</sup>。したがって、どこに権威があるのかという問いは、不適切なものかもしれない。しかし、このような問いから接近することで、権威とはどういうものが把握しやすくなると考えるので、以下、命令の内容、個人、職位の順に権威がどこにあるかをみていく。

まず、命令の内容についてであるが、命令の内容には、権威はあるのだろうか。バーナードの考えに従えば、命令の内容が組織に関係する公的なものである限りにおいて、権威があるといっている。しかし、命令の内容自体によって、命令が権威をもったり、もたなかったりするわけではない。すなわち、内容が高尚だから、命令は権威をもつのではないし、命令の内容が、「この書類を一部コピーしておいてくれ」という些末なものだからといって、権威をもたないわけではない。したがって、命令の内容がどんなものであれ、組織の関係する内容であり、命令が受容されれば、権威をもつ。権威は、命令が受容されれば、内容にかかわらず発生するのである。

次に、個人についてである。個人に権威はあるだろうか。バーナードは、職位には権威があるが、個人にはあまり認めていない。リーダーシップの権威と

8) 本節の議論は、主に、S. ジェク、精神分析に横断される哲学、「批評空間」第6号、平成4月7月の権威にかんする議論に負っている。

9) 田中の前掲論文の第2節を参照。

いて、個人の能力からくる権威について言及しているが、あくまで責任ある職位にあることが前提である。職位にない個人のすぐれた能力は、影響力であって、権威ではないと述べている。というのも、命令の発令は、場合によっては、個人である必要がない。例えば、兵舎での起床の命令が、ベルであってもその命令が受容されれば権威をもつのである。また、人事移動の発令書で、命令が紙によって発令されても構わないし、むしろ、紙のほうが、口頭でいわれるよりも権威をもつ場合もあるだろう。したがって、個人に権威があるわけではない。

最後に、職位についてだが、個人のところでも触れたように、バーナードは、職位に権威を認めている。しかし、それは、職位にあれば、出される命令の出所が明確にされるという意味であって、職位それ自身が権威をもつというわけではない。あくまで、職位は、組織に関係する公的な命令の発信のセンターとして、コミュニケーションに権威があることを推定しやすくするという意味である。したがって、職位には、権威はない。

以上、みてきたように権威は、命令の内容にも個人にも職位にもない。それでは、逆に命令の内容、個人、職位に命令を受け入れさせる正当な根拠があったとしたら、どうなるかをみてみよう。

これも命令の内容、個人、職位の順にみていこう。まず、命令の内容についてだが、もし、命令の内容が高尚で、命令を受け入れる側が、「考えてみれば、なるほどもっともな提案だ」といって、命令を受け入れたとしたら、それは、権威を認めて命令が受容されたわけではない。命令の内容の力が命令を受け入れさせたといっている。

次に、もし、命令を発した人の能力が高く、人柄も申し分なく尊敬に値する人で、命令を受容する人が、「あの人がそういうのだから、従っておこう」といって、命令を受け入れたとすれば、それは、発令者の力によって命令が受容されたのであり、権威を認めて命令が受容されたわけではない。

職位についても、同じようなことがいえる。つまり、「やはり、部長に逆ら

うわけにはいかない」という形で、職位の力によって、命令が受容されたのであれば、そこには権威は認められなかったことになる。

このようにみえてくると、バーナードは、命令の受容によって権威は発生するといったが、それだけでは権威があるとはいえないだろう。上でみたように、命令の受容に際して、権威の外的な根拠が求められたとき、権威は否定される。つまり、権威は、それを正当に支えるものを外部にもつとき、否定されるのである。というのは、命令の受容は、外部にそれを支える正当な根拠があれば、その力によって命令は受け入れられたことになるからである。

ということは、バーナードのいうように、命令が受容される時、権威が認められるというのでは正確ではない<sup>10)</sup>。命令があくまで自発的に個人によって、他のどんな力も借りずに受容されたとき、権威が認められるのである。したがって、命令それ自体は、発令されたときは、無力な呼びかけであり、受容する側が、命令を何かに促されたり、強制されたりして受け入れたのではなく、自発的に従わざるをえないと感じて受け入れたとき、権威は認められる。この点が、権威について、押さえておかなければならない要点であると思われる。

本節のまとめをしておこう。本節は、権威はどこにあるのかという問いを立てることで、権威とは何かという問題に接近することにした。権威は、命令の内容、個人、職位のいずれにもなく、それらの力によって命令が受容されると、逆に権威は否定されることをみてきた。権威は、それを支える外的な根拠をもたず、外的な根拠があれば、命令が受容されても権威は否定されてしまう。権威は、何かに強制されたりして発生するものではない。強制するものがないにもかかわらず、命令が受容されるとき、権威は認められるのである。要するに、訳もわからずに命令に従ってしまうのが、権威なのである。

10) バーナードに即していうなら、無関心圏にある命令が、上位権威というフィクションも機能した上で、自動的に受容された場合を権威といえよう。

#### Ⅳ 命令は、なぜ受容されるのか？

前節では、権威とは何かという問題を取り上げた。バーナードの権威の理論においては、権威の本質を命令の受容にみていた。しかし、前節においては、命令の受容だけでは、正確ではなく、何らかの外的な根拠をもたないにもかかわらず、自発的に個人によって命令が受容されるのが権威であることをみてきた。本節では、命令がなぜ受容されるのかを考えていく。しかしながら、権威というのは、受容の根拠を外部に求めないのだから、今までの議論に沿えば、この問い自体が、解答不能の問いのように思われる。それでも、命令が出されて、それに個人が自動的に従うには、そうした状態を支えている背景がなければ、ありえないことである。本節は、こうした問題を考える。

第Ⅱ節でも、少し論じたように、この問いに対する一つの解答は、飯野教授の見解である<sup>11)</sup>。教授は、権限の源泉を協働自体にみている。協働に参加することは、組織の調整を受け入れることであり、組織の調整の一つである命令を個人は受容するのである。とすれば、命令の受容は、協働を受け入れるかどうかにかかっていることになり、問題は、なぜ協働を受け入れるかということになる。この問いに対しては、バーナードとともに、飯野教授は、個人単独の場合と比較して、協働からの利益が大きいからであると答えている。命令受容の源泉は、したがって、協働意欲の問題となる。

しかし、飯野教授は、バーナードの後期の文献を追いながら<sup>12)</sup>、こうした見解からさらに一歩踏み込んでいる。個人は、利得の計算をしながら、自発的に協働に参加しているのだから、命令されなくても組織の活動に積極的に参加していくと述べている。これは、個人が進んで責任を受け入れることであり、権限受容から責任優先へと論を展開している。そして、権限は無限定な責任の拡

11) 飯野春樹の前掲書、平成4年を参照。

12) 飯野春樹の前掲書、昭和53年で、バーナードが、しだいに権限よりも責任を重要視するようになった経緯をあとづけている。また、飯野は、伝統理論で用いられる組織における法律的、制度的な権力ないし権利を「権限」とし、それが現実を受容されている状態を権威としている。

大に歯止めをかけ、組織を維持するものとみている。責任が優先されざるをえない背景としては、高度に専門化した社会においては、それらを構成している各部分間の相互依存関係が複雑になり、一つのハイアラーキーから出される命令という調整に従うだけでは、問題に対処できず、各部分の責任ある行動に信頼を寄せなければ、全体を効果的に機能させることができないことにある<sup>13)</sup>。個人が協働に自発的に参加している以上、組織的な調整である命令なら自発的に受容すると考えるのでは、不十分とするのは、当然だろう。

しかし、こうした見解に対して、反論も存在する<sup>14)</sup>。小林は、バーナードが組織にかんする問題を個人のレベルに、特に、個人の意識のレベルに還元しすぎているという。個人がすべてを意識的に承知したうえで、組織に参加しているのであれば、組織の問題は、個人の問題であり、組織固有の問題ではなくなってしまう。さらに、小林は、バーナードが権力の内容に触れていないという。つまり、命令が受容されるようになるまでのプロセスを考慮していないのである。むしろ、問題にすべきことは、「権力格差がある行為者間での相互作用、すなわちパワー・ゲームから、いかにして威信といった間主観的事柄が創発されるようになるのか、その過程を分析する」<sup>15)</sup> ことであると述べている。

飯野＝バーナードの場合でも、小林の場合でも、いずれにしても、權威の問題を考えることは、組織の成立を考える問題と直結している。

次に、もう一つの見解をみておこう。それは、ルーマンの考えである<sup>16)</sup>。システムの内的な分化が進み、安定化すると、システムから期待できるものははっきりしてくる。成員であることが、利益をもたらすようになると、個人は、組織の活動に貢献するときに、一回一回負担と利益を計算をせず、一回一回の

13) C. I. Barnard, *Elementary Conditions of Business Morals*, in W. B. Wolf and H. Iino (eds.), *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, 1986, 飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳「経営者の哲学」, 昭和62年の11章を参照。

14) 小林敏男, 経営組織における権力の効用, 「大阪大学経済学」Vol. 36, No. 3・4, 1987年3月を参照。

15) 前掲論文, 248-249ページ。

16) N. Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 1964, 沢谷豊・関口光春・長谷川幸一訳「公式組織の機能とその派生的問題」上巻, 平成4年を参照。

行為の利益の分配を要求して、決算を求めなくなる。えられる利益に対して、過剰な負担がない限り、システムからの脱退を考えないようになる。こうして、システムは、個人をいちいち動機づけすることから、解放されるようになる。こうなれば、上司からの命令に無関心になり、命令が出されれば、部下は無批判的に命令を受容するような状況ができあがる。

ルーマンの場合は、個人による自発的な命令の受容を可能にしている条件を、個人のシステムへの参加が、すでに動機づけられていることにみている。ということは、やはり、個人は、システムから利益がえられるという前提条件がある上で、命令を受け入れることを認めていることになる。

本節は、命令がなぜ受容されるようになるかを考えてきた。この問題を考えることは、実は、組織がなぜ成立するかに関係する問題であった。飯野＝バーナードは、最終的には個人の利得の計算に還元している。小林は、これに対して、組織成立以前の権力関係からそれを説明しようとしている。ルーマンは、システムへの参加が動機づけられていることから説明している。そして、一回一回の利得の計算から解放されることが、命令の受容を容易にしていると述べているが、個人がシステムから利益を期待できることが前提である。筆者は、金銭的、非金銭的な利得の計算だけでは、個人の組織への参加は説明できないと考えている。なぜなら、個人にとって、何が利益で、何が不利益なのか、どのようにして誰が決めることができるのかわからないからである<sup>17)</sup>。それは、単に計算すべきことが多すぎて、計算できないことをいっているのではない。計算以前にすでに打ち消しがたい状況が常に存在しているのではないかということをお願いするのである。

例えば、もし、組織に参加すること自体が、個人にとって、どうしようもなく不利益なことで、何に変えようもなく不利益だとすると、どうなるだろうか。さらに、もし、個人には組織に参加しないという意思決定することができず、

17) 実際に、個人の問題にかんするかぎりには、決定は自分で下すだろうが、決定それ自体は、一種の賭けになるだろう。

ただ否応もなく何らかの組織に参加せざるをえないならば、利得を云々する以前に問題はすでに一つ進んでいるのではないか。しかも、それが利得を考える上で、もっとも重要なことであり、それがすでに決まってしまうとすれば、個人は、自らではまったく決定のできない重要なことを受け入れてしまっている状況にあることになる。そして、本当の利得の計算は、すでにできない状況にあるとすれば、個人の行動を利得計算で説明することは、説得力をもたないように思われる。次節では、命令受容が受容された後の状況から、なぜ命令が受容されたのかを考えていく。

## V 命令受容による派生的な影響

本節では、命令が受容されることによって、どういうことが起きているのかを考えよう<sup>18)</sup>。第Ⅱ節の命令の受容の4条件の(1)で述べたように、理解できない命令は、受容できない。したがって、理解できるように、命令を解釈し直さなければならない。というのも、命令は、特殊な状況に合わせた限定されたものもあるだろうが、一般的な表現で述べられることが多いからである。そうすると、命令が受容されたとしても、命令そのものに従っているかどうかは確定できない。受容しえない命令が出されていても、別のものに解釈されて受容されることもあるだろう。また、現在、組織が重層的に錯綜しているので、一つの組織の命令が、別の組織の影響下で受容されるということも起きてくる。

つまり、命令自体も限定された明確なものではないし、命令の受容も明確なものではない。しかし、いったん命令が受容されてしまえば、それがどういったものであったかは問題にされなくなり、結果だけに関心が集中してしまう。命令の受容が、問題の存在を隠してしまう。

同じようなことが、次のような場合にも起きる。権威の客観的な側面で述べ

18) 本節の議論は、主に、S. Žižek, *The Sublime Object of Ideology*, 1989, p. 145-149 および S. Žižek, *The King is a Thing*, *Representation*, No. 3, Printemps 1992, p. i-vii, 浜名恵美訳、王はものである、*Representation*, 第3号、1992—春、97-106ページに負っている。

たように、命令は、組織に関係のある公的なもので、当然組織の利益に関係するものでなければならない。しかし、命令が公的で、組織の利益に関係するから、命令が受容されるわけではない。結果としてそうなる場合も多いが、命令が受容されるから、命令が公的で、組織に利益に関係するものとみなされるのである。逆ではない。

となると、命令の受容にかんしては、重大な問題が潜んでいることになる。何が組織の利益になるのか、何が組織に関係する公的なことなのかを、誰が、どのようにして決めるのかという問題である。しかし、こうした問題をいちいち組織の全構成員に問うことはできないし、完全無欠の決定の方法も存在しない。結果として、どうなるかといえば、誰も決めることができないから、誰かが決めてしまうのである<sup>19)</sup>。すなわち、命令を出す人と命令を受容する人が決めてしまう。そして、組織においては、誰もが命令を出す人になったり、命令を受容する人になったりする。こうして、命令の発令、受容によって、この重大な問題も隠されてしまう。

このような状況では、コミュニケーションのシステムにおいて主に命令を伝えることになる管理者はどのような役割を担うことになるのか。このことを次に考えてみよう。管理者は、組織人格に支配されており、彼は組織の意思の遂行者である。彼の力は、管理者の力ではなく、組織全体の力である。したがって、彼は、支配者とか権力者とかいうものではなく、なんでもない存在である。命令の発令という自分の行為に対して、その行為を根拠づける外的なものを求める必要はない。組織が、構成員の利益を表象し、その根拠を構成員にもち、構成員の意思を表現するから、組織からの命令は受容される。管理者は、あくまで組織の代理人である。そうすると、組織には命令する人はいないということになる。管理者は、いわば、第三者の言葉を自分の言葉として発する<sup>20)</sup>。

19) 組織における命令は、このように恣意性、偶然性を常にもっているもので、いつでも、組織の名のもとに暴走する危険をはらんでいる。

20) 組織の人間として、発言するときは、常にそうなる。例えば、外交官が何か意見を述べるとき、国家の意思を代表してしまう。また、天皇は、憲法により国民の象徴であり、天皇の公的な発



例えば、職位は、命令を出す場であり、組織全体にかかわる重大な命令を出して受容されれば、大きな影響力をもつので、職位をある種の権力の場と仮定しよう。職位を占める人は、組織の代理人であるから、権力者であるわけではない。権力の場は、からっぽであるが、そこにはどうしても人のおさまらなければならない。職位を占めた人は、組織の代理人だから、自分の言葉を消して、発する言葉は組織の言葉でなければならない。けれども、この場合、人によって命令にどうしても差がでてしまうだろう。

そうすると、派生的な影響力として、能力のある個人のすぐれた命令は、やはり力をもつことになる。命令の受容者は、その個人の力をまず受容する<sup>21)</sup>。そうした受容が前提としてあって、命令が自発的に受容されるということも起きるだろう。したがって、権威による命令の受容か、影響力による権威の受容かも実は明確ではなく、混同が起きるのも当然のことである。

本節のまとめをしておこう。命令の受容は、実は、重大な問題を隠してしまうという機能をもっている。どんな命令なのか、命令の正確の受容があるのか、命令が公的で、組織の利益に関係するのか、誰がそれをどのように決めるのか、という問題が、命令の受容によって消し去られてしまう。結果として、それで解決されてしまう問題も存在するが、まったく答えられることなく、隠蔽されてしまう問題もある。特に、命令が公的で、組織の利益に関係するか、誰がそれをどのように決めるかという問題は、完全に棚上げされてしまう。そういう状況で、命令が出され、すでにそうした問題は解決されているという前提で、受容されていくので、命令はなぜ受容されるのかは問題にされることない。結局、命令は、内部に根拠をもつという形で、受容されていくのだが、何らかの正当な方法でそれを確認し決めたわけではない。したがって、外的な根拠をもたないということが、実は、無根拠であることに等しいことになる。そう考え

、言は、国民の総意を表現している。したがって、天皇の公的発言には個人的なものは、含まれてはいないことになる。

21) 組織の利益を考えれば、当然そうするだろう。ただし、常に個人が適切な意思決定を下す保証はどこにもない。

れば、第Ⅲ節で論じたように、権威は、外的な根拠をもたず、命令が個人によって、自発的に、他のどんな力も借りずに受容されることで発生することも理解できるだろう。人は、訳もわからずに進んで命令を受け入れてしまう。

## Ⅵ お わ り に

最後に、全体の流れを整理して、本稿を締めくくりたいと思う。まず、第Ⅰ節では、権威の問題を考えていくにあたっては、なぜ命令の受容がなされるのか、権威が権威以外のものと混同されないようにそのものを取り出すようにするという二点に注意しながら、議論を進めることを説明した。第Ⅱ節では、バーナードの権威の理論を検討した。彼の指摘の最重要なポイントは、権威を命令の受容から説明したことにある。第Ⅲ節では、権威をさらに正確に把握するために、権威のありかを検討した。その結果、権威は、外的な根拠をもたず、個人による自発的な命令の受容であることがわかった。

しかし、権威を支えるものが、何もないのに命令が受容されるのでは、理解できないので、第Ⅳ節では、なぜ命令が受容されるのかを検討した。組織への参加の受容が、命令を受け入れることを可能にしているという説明があるが、それでは不十分である。第Ⅴ節で、命令が受容されることで、さまざまな問題が隠蔽されることに言及した。そのなかでも、命令が公的であり、組織の利益に関係するかどうか、重要でこの問題が命令の受容によって、棚上げされてしまった。この問題が解決されていれば、命令は、組織の内部に、組織の利益を代表しているものとして、根拠をもつことになる。しかし、この問題は解決されないまま、解決されているという前提で、命令が受容されてしまい、根拠がないことになる。そうして、第Ⅲ節でいう権威が生まれることになる。